Industrie Canada Industry Canada

Examen des communications

Préparé pour la Direction générale de la vérification et de l'évaluation par

Hallux Consulting Inc.

Décembre 1999

Canada

Table des matières

Sommaire i

1.0 Introduction 1

2.0 Contexte 3
- 2.1 Communications : un milieu en évolution 3
- 2.2 Un modèle de communication 3
- 2.3 Changements à Industrie Canada 4
  - 2.3.1 Les programmes 4
  - 2.3.2 Les communications 5
- 2.4 Les intervenants 5
  - 2.4.1 Le ministre 5
  - 2.4.2 Le sous-ministre 5
  - 2.4.3 Les gestionnaires 5
  - 2.4.4 Les communicateurs des secteurs 6
  - 2.4.5 La Direction générale des communications 6

3.0 Analyse 8
- 3.1 Observations générales 8
- 3.2 Services de communication 9
  - 3.2.1 Recherche sur l'opinion publique et surveillance de la couverture médiatique 9
  - 3.2.2 Planification des communications 10
  - 3.2.3 Conseils en matière de communications 14
  - 3.2.4 Soutien au ministre 16
  - 3.2.5 Services multimédias 18
  - 3.2.6 Relations avec les médias 19
  - 3.2.7 Publicité 20
  - 3.2.8 Événements 20
  - 3.2.9 Communications régionales 21

4.0 Conclusions et recommandations 22
- 4.1 Instaurer une politique ministérielle en matière de communications 23
- 4.2 Financer les communications relatives aux nouvelles initiatives en matière de politiques et de programmes 24
- 4.3 Resserrer les liens entre les communicateurs à Industrie Canada 25
- 4.4 Planification 26
- 4.5 Services consultatifs 28
- 4.6 Services multimédias 29
- 4.7 Priorités de la Direction générale des communications si elle disposait de plus d'ÉTP 30

Annexes
- A Documents consultés
- B Personnes interrogées
- C Comparaison avec d'autres ministères fédéraux
  État comparatif du nombre de postes de niveau supérieur dans les directions générales des communications de quelques ministères fédéraux
- D Exigences de la *Politique sur les communications du gouvernement*
- E Plan de communication

SOMMAIRE

- La présente étude a évalué la pertinence et l'efficacité de la gestion et de la coordination des principaux volets des communications externes à Industrie Canada. Bien qu'elle ait passé en revue les activités de tous les secteurs, elle s'est concentrée sur la Direction générale des communications, qui doit rendre compte de la gestion des communications.

- L'étude propose comme norme de rendement un « modèle » de communication. Ce modèle intègre une vision ministérielle, des messages cohérents et uniformes, une définition claire du rôle des principaux intervenants, le financement initial des coûts des communication et l'utilisation d'avant-garde des technologies de communication.

- Industrie Canada s'adapte aux nombreux changements qui s'opèrent au sein de l'administration fédérale et sur les marchés.

  - N Les renseignements sur les marchés et l'analyse des marchés sont devenus son atout le plus précieux.
  - N Il mise désormais sur l'échange d'information et le partenariat pour exercer ses activités.
  - N Il est un chef de file national dans le développement et l'exploitation des technologies de communication du Canada.

- Il existe, au sein du Ministère, un consensus selon lequel les services de communication desservant les secteurs et les organismes de services spéciaux (OSS) s'occupent des communications relatives à des programmes en particulier et en font la promotion, tandis que la Direction générale des communications est responsable des communications et des initiatives d'envergure ministérielle. Comme cette distinction n'est pas toujours évidente dans les différents dossiers, il peut y avoir une certaine confusion quant au rôle de chacun et au sens donné aux termes « promotion » et « ministérielle ».

- Les programmes ministériels, dont les capacités en matière de communications varient énormément, comptent à divers degrés sur la Direction générale des communications pour obtenir des avis en matière de communications ainsi que pour la publication, les relations avec les médias et d'autres formes de soutien.

- Le leadership solide du ministre et la vision claire et précise des priorités que soutient le sous-ministre se révèlent de précieux atouts pour le Ministère. Celui-ci profite également de l'expérience diversifiée et du point de vue des gestionnaires de programme sur les communications et sur les attentes du personnel responsable des communications.

- La fonction des communications à Industrie Canada est l'une des plus décentralisées de l'administration fédérale. Environ 98 employés de la catégorie IS et 4 employés de la catégorie EX travaillent dans les services de communication situés au sein des secteurs et des OSS. (Certains des quatre employés de la catégorie EX ne s'occupent pas exclusivement des communications.) Comme plusieurs secteurs comptent plus d'un groupe chargé des communications, il est parfois difficile de déterminer qui coordonne les initiatives de communication lorsqu'on doit connaître le point de vue d'un secteur sur une question précise.

- Dans la foulée de l'Examen des programmes, le nombre d'équivalents temps plein (ÉTP) de la Direction générale des communications a été ramené de 96 à 55. Les gestionnaires, déjà fort peu nombreux, sont surchargés. Six directeurs généraux permanents ou intérimaires s'y sont succédé depuis 1993 et le roulement du personnel est élevé dans d'autres postes.

Observations générales

- Industrie Canada répond aux exigences fondamentales de la *Politique sur les communications du gouvernement* et on ne constate aucune transgression ou lacune flagrante.

- Des gestionnaires de programme ont fait observer que le personnel de la Direction générale des communications travaille d'arrache-pied pour répondre aux besoins du ministre en matière de communications et assumer les responsabilités connexes se rattachant aux initiatives ministérielles, sans oublier qu'elle doit aussi répondre aux besoins des programmes et en assurer la coordination générale. Les gestionnaires de la Direction générale conviennent que leur personnel travaille de très longues heures dans des conditions fort stressantes.

- Le personnel de la Direction générale des communications et celui des programmes entretiennent généralement de bonnes relations de travail. Cependant, les communicateurs des secteurs et ceux de la Direction générale des communications semblent fréquemment travailler chacun de leur côté. Au moment de l'examen, il n'existait aucun mécanisme en bonne et due forme permettant aux communicateurs d'Industrie Canada de partager directement l'information sur les grandes orientations du Ministère. Si les contacts sont peu fréquents, les communicateurs des secteurs risquent de perdre la perspective générale du Ministère; de son côté, la Direction générale des communications peut ne pas être au courant d'importantes initiatives sectorielles en matière de communications.

- Malgré les efforts déployés par la Direction générale des communications à l'automne 1997 dans le but de faire connaître son rôle au sein du Ministère, il subsiste beaucoup d'incertitude quant au rôle et aux responsabilités de chacun en ce qui a trait aux communications dans des situations particulières.

Services de communication

- ***Recherche sur l'opinion publique :*** Un seul poste à temps partiel est consacré à cette fonction essentielle des communications. En général, les gens souhaitent une analyse des tendances et un plus grand partage des résultats avec les échelons inférieurs et supérieurs ainsi que dans l'ensemble du Ministère.

- ***Planification des communications :***

  - L'élaboration d'un *plan stratégique de communication* au sein du Ministère est vue d'un bon œil. Les gestionnaires, qui le considèrent comme un guide précieux pour orienter les stratégies sectorielles, veulent avoir voix au chapitre tout au long de l'évolution de ce plan.

  - L'initiative de communication *Un Canada branché* permet de réunir sous un seul concept authentique et facile à comprendre plusieurs programmes connexes. On la

considère comme un modèle possible pour faire connaître d'autres priorités stratégiques.

- N Les responsabilités en matière de *planification des communications relatives aux programmes* ne sont pas clairement divisées et les plans qui sont élaborés font parfois l'objet de critiques.

- ***Conseils en matière de communications :*** Les conseillers en communications affectés aux secteurs par la Direction générale des communications jouent, généralement à la satisfaction de leurs clients, un rôle de premier plan qui varie grandement d'un conseiller à l'autre. Les communicateurs des secteurs donnent eux aussi des conseils.

- ***Soutien au ministre :*** On estime que la Direction générale des communications fait un bon travail dans son rôle parfois difficile et délicat d'intermédiaire entre les responsables des programmes et le Cabinet du ministre. En règle générale, la planification des possibilités d'intervention du ministre, la rédaction des discours et la préparation des fiches pour la période des questions semblent fonctionner relativement bien.

- ***Les Services multimédias*** constituent un groupe important et bien géré en ce qui concerne les programmes.

- ***Relations avec les médias :*** Grâce à un système d'approbation efficace, Industrie Canada peut gérer les communiqués beaucoup plus facilement que de nombreux autres ministères. Son système de porte-parole est conforme aux meilleures pratiques en vigueur à l'échelle de l'administration fédérale.

- ***Publicité :*** En raison des compressions, le role de la Direction générale des communications doit se limiter à participer à la planification, à coordonner les approbations et à établir des rapports, conformément aux exigences de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les conseillers en communications continuent également de donner des conseils dans le cadre des initiatives publicitaires. Les secteurs traitent directement avec l'agence de publicité du Ministère.

- ***Événements :*** Les nombreux événements publics organisés par le Ministère remportent toujours beaucoup de succès.

- ***Communications régionales :*** Les agents de communications doivent répondre à de lourdes exigences pour mettre en œuvre les initiatives ministérielles et appuyer les déplacements du ministre et les événements auxquels il participe. Leur rendement et leur engagement sont très appréciés.

Conclusions et recommandations

- Industrie Canada répond aux exigences fondamentales de la *Politique sur les communications du gouvernement*. Force est de constater le dynamisme et la créativité des activités de communication dans tout le pays, les partenariats externes créés dans le domaine des communications et l'intégration énergique de la technologie dans les communications des clients.

- Avec les ressources dont elle dispose actuellement, la Direction générale des communications peut difficilement jouer un rôle direct plus important dans la coordination des communications ou le soutien aux programmes.

Recommandations :

1. Instaurer en matière de communications une politique ministérielle expliquant clairement les objectifs, les rôles, les responsabilités et les procédures de communication. Utiliser cette politique comme base de négociation d'ententes de prestation de services (sous forme de protocoles d'entente) entre la Direction générale des communications et les secteurs.

2. Assurer le financement initial des coûts des communications dans les nouvelles initiatives en matière de politiques et de programmes.

3. Resserrer les liens entre les communicateurs d'Industrie Canada en saisissant les occasions de réunir les communicateurs du Ministère en tant que membres d'une seule et même équipe.

4. Se concentrer sur le plan stratégique de communication comme outil de travail permettant de respecter les priorités du Ministère et d'améliorer la cohérence des messages dans l'ensemble de l'organisation.

5. Envisager la possibilité d'étendre à d'autres priorités du Ministère l'approche de l'initiative *Un Canada branché* (c'est-à-dire l'élaboration d'une stratégie de communication intégrée à l'égard d'une priorité ministérielle).

6. Définir clairement les responsabilités en ce qui concerne la planification des communications des programmes et adopter une présentation synoptique plus rationalisée pour l'élaboration des plans de communication courants.

7. Concentrer le travail des conseillers en communications sur les secteurs de service clés et préciser ces secteurs à l'intention des gestionnaires de programme.

8. Accroître la capacité relative aux services multimédias, augmenter les prix demandés aux clients et utiliser les recettes pour financer des ÉTP supplémentaires. Il faudrait les attribuer en priorité aux conseillers en communications, aux gestionnaires supérieurs des directions générales, à la recherche en communications et au soutien à la préparation des fiches pour la période des questions.

1.0 INTRODUCTION

- La présente étude a été menée par Hallux Consulting Inc. pour la Direction générale de la vérification et de l'évaluation dans le cadre du *Plan de vérification* de 1998-1999. Elle a évalué la qualité et l'efficacité de la gestion et de la coordination des principaux volets des communications externes à Industrie Canada. Même si les activités de communication de tous les secteurs ont été passées en revue, l'étude s'est concentrée sur la Direction générale des communications puisque, en vertu de la *Politique sur les communications du gouvernement*[1], « les chefs des communications doivent rendre compte aux administrateurs généraux de la gestion des communications dans les institutions ».

- L'étude portait sur différents sujets, notamment :

  - le cadre de planification des communications;
  - l'équilibre atteint par la Direction générale des communications relativement à la prestation de conseils et de services ainsi qu'à la planification des communications;
  - le cadre de gestion des communications externes, qui englobe les rôles et les responsabilités en ce qui concerne le soutien au ministre, la gestion des questions d'intérêt, les relations avec les médias, la participation aux événements, la promotion des programmes et des services d'Industrie Canada et la publicité;
  - la disponibilité et la diffusion de l'information; et
  - le recours à la recherche sur l'opinion publique pour répondre aux besoins du Ministère et de l'administration fédérale en matière de communications et faire progresser les priorités stratégiques.

Plusieurs éléments observés au cours de la planification ont entraîné une réorientation de l'étude.

- La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a convenu d'emblée que la méthode utilisée limiterait les renseignements sur la disponibilité de l'information et sa diffusion auprès du public, des députés et des autres intervenants. Une évaluation de l'exhaustivité, de la pertinence, de l'actualité et de l'incidence de l'information fournie à ces groupes aurait exigé des séances de consultation avec eux ainsi qu'une évaluation quantitative. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a décidé de ne pas entreprendre ce travail pour le moment.

- L'étude ne portait pas sur *Strategis* ni sur l'ensemble des communications électroniques du Ministère, puisque ceux-ci ont fait l'objet d'une évaluation par le Vérificateur général du Canada – ce dernier a présenté les résultats de cette évaluation dans son rapport de décembre 1997 au Parlement. En outre, l'automne dernier, Industrie Canada a soumis au Comité des comptes publics un rapport d'étape sur les mesures de suivi mises en œuvre.

---

[1] Publiée par le Secrétariat du Conseil du Trésor le 1er décembre 1996.

- Les services de réponse aux demandes d'information du public et la distribution des documents ont été examinés en détail par Hallux Consulting Inc. dans le cadre de l'*Examen des fonctions de renseignements et d'entreposage* réalisé en janvier 1998 pour la Direction générale des communications. À notre avis, la principale recommandation de l'étude – à savoir la rationalisation des deux activités en collaboration avec le Bureau principal de l'information – demeure valable et même essentielle. Le Ministère ne l'a cependant pas approuvée et n'y a pas donné suite.

- L'étude portait principalement sur les communications au sein du Ministère et ne touchait qu'indirectement les communications entre les organismes du Portefeuille de l'Industrie, qui sont coordonnées par le Bureau du Portefeuille de l'Industrie.

- Pour les besoins de la présente étude, nous avons dépouillé et analysé des documents pertinents (voir l'annexe A) et interrogé 98 cadres, gestionnaires principaux de programme et communicateurs, directeurs exécutifs régionaux et communicateurs régionaux (voir l'annexe B) dans le cadre de 58 entrevues et de 5 séances de groupe. L'expérience d'Industrie Canada a été comparée, à plusieurs égards, avec celle d'autres ministères.

- La plupart des renseignements sur lesquels s'appuie la présente étude ont été recueillis en janvier et en février 1999.

2.0 CONTEXTE

2.1 Communications : un milieu en évolution

- Les pratiques de l'administration fédérale en matière de communications ont considérablement évolué depuis le début des années 90.

  - La lutte contre le déficit et les compressions budgétaires ont amené l'administration fédérale à modifier radicalement l'affectation des ressources destinées à la diffusion des messages, à mettre davantage l'accent sur les partenariats avec des organisations extérieures et à limiter l'envergure des activités d'édition et de publicité traditionnelles.

  - Compte tenu des progrès technologiques remarquables, l'administration fédérale et les médias prennent couramment en considération les communications par satellite et Internet lorsqu'il s'agit respectivement de préparer des annonces ou de les traiter.

  - Les communications de l'administration fédérale avec le public « en général », par opposition au public « client », reposent plus que jamais sur les médias d'information et les communiqués.

- Les structures des communications dans les secteurs public et privé ont été décentralisées et déstratifiées. On reconnaît de plus en plus que les communications constituent une fonction de gestion exigeant un partage de l'autorité entre, d'une part, les gestionnaires de politiques et de programmes et, d'autre part, les communicateurs professionnels. La plupart des organisations font maintenant appel à des sources externes pour obtenir une bonne partie du soutien technique et même stratégique. Les technologies bidirectionnelles sont de plus en plus utilisées pour obtenir de la rétroaction, consulter les clients et accroître la transparence des activités.

- Les communicateurs au sein de l'administration fédérale doivent relever des défis de taille sur le plan des ressources humaines. La réduction des effectifs et les compressions budgétaires importantes des années 90 ont limité l'apport de « sang neuf ». Les postes laissés vacants par le départ à la retraite de communicateurs chevronnés sont difficiles à combler en raison du manque de candidats compétents. Les effets de l'initiative *La Relève* mise en place pour remédier à la situation commencent tout juste à se faire sentir. Dans l'intervalle, les ministères tentent d'attirer les employés compétents d'autres ministères, et il y a tout lieu de croire que ceux qui offrent les meilleures conditions de travail et les niveaux de classification les plus élevés engagent les meilleurs candidats.

2.2 Un modèle de communication

- Il ressort de notre expérience et des consultations menées auprès de nombreux ministères que la communication optimale au sein des ministères semble présenter plusieurs caractéristiques :

- une vision ministérielle qui tient compte du travail de tous les employés suivant un nombre limité de priorités;
- des activités de communication et des messages cohérents et uniformes qui reflètent ces priorités;
- une définition claire des rôles et des responsabilités des principaux intervenants;
- un financement initial des coûts de communication associés aux activités nouvelles et permanentes de soutien de l'organisation et des programmes;
- une utilisation d'avant-garde des technologies de communication.

- Il n'existe pas de structure organisationnelle universelle pour la prestation des services de communication dans leur ensemble ou en proportion de l'ampleur des ressources dans chaque catégorie. (L'annexe C présente une comparaison de la structure et des ressources utilisées par différents ministères.)

- L'analyse et les recommandations présentées ici ont pour but d'aider Industrie Canada à se rapprocher de ce modèle.

2.3 Changements à Industrie Canada

2.3.1 Les programmes

- On pourrait affirmer que la diversité et la complexité des programmes constituent un défi inégalé pour les communicateurs de l'administration fédérale. Industrie Canada gère un éventail unique de politiques et de programmes. En outre, le ministre s'efforce de coordonner les activités des ministères et organismes dont il est responsable, ce qui complique encore les choses. La Direction générale des communications est chargée de mettre au point une perspective ministérielle et de la transmettre au Bureau du Portefeuille de l'Industrie, qui doit assurer la coordination avec les organismes du Portefeuille pour qu'on parvienne à un consensus.

- Comme le Ministère ne peut plus offrir à l'industrie les incitations financières traditionnelles, les renseignements sur les marchés et l'analyse des marchés sont devenus son atout le plus précieux.

- Il mise désormais sur l'échange d'information et le partenariat pour exercer ses activités. La création d'organismes de services spéciaux (OSS), ses relations de travail avec le secteur privé et l'accent mis sur la coopération au sein du Portefeuille de l'Industrie témoignent de l'importance qu'accorde le Ministère à ces deux activités.

- Le Ministère est un chef de file national dans le développement et l'exploitation des technologies de communication, comme le montre la façon dynamique dont il utilise Internet pour communiquer avec les clients de ses programmes.

2.3.2 Les communications

- La fonction des communications à Industrie Canada compte parmi les plus décentralisées de l'administration fédérale. Au sein du Ministère, près des trois quarts des postes de la catégorie IS se trouvent au niveau des secteurs, des OSS et des régions (dont ils relèvent), tandis que les autres sont à la Direction générale des communications.

- Il existe, à l'échelle du Ministère, un consensus selon lequel les services de communication desservant les secteurs et les OSS s'occupent des communications relatives à des programmes en particulier et en font la promotion, tandis que la Direction générale des communications est responsable des communications intéressant de près le ministre et des initiatives d'envergure ministérielle. Comme cette distinction n'est pas toujours évidente dans les différents dossiers, il peut y avoir une certaine confusion quant au rôle de chacun et au sens donné aux termes « promotion » et « ministérielle ».

- L'importance des ressources affectées aux communications varie considérablement selon les programmes. Plusieurs programmes sectoriels profitent d'un appui considérable de la Direction générale des communications sous forme de conseils, de services d'édition, de relations avec les médias et d'autres types de soutien direct des communications. Dans d'autres domaines, les secteurs sont autonomes en matière de communications.

2.4 Les intervenants

2.4.1 Le ministre

- Le ministre est un communicateur expérimenté et dynamique, qui prononce quantité d'allocutions et donne de nombreux exposés dans le cadre d'événements variés. Son leadership solide et stable se révèle un précieux atout pour le Ministère.

- De plus, le Cabinet du ministre assure une direction éclairée en matière de communications.

2.4.2 Le sous-ministre

- Le sous-ministre prend fait et cause pour la vision d'Industrie Canada au sein du Ministère et à l'extérieur. La vision fait état des cinq priorités – la connectivité, l'innovation, le commerce, l'investissement et le marché – établies en vertu du *Rapport sur les plans et les priorités*. Ces priorités sont également reprises dans le plan stratégique de communication du Portefeuille de l'Industrie, que le ministre a récemment présenté au Comité spécial du Cabinet sur les communications.

2.4.3 Les gestionnaires

- En vertu de la *Politique sur les communications du gouvernement*, il incombe aux conseillers en politiques et aux gestionnaires de programme d'évaluer leurs besoins en matière de

communications, d'allouer des ressources aux communications et de faciliter les plans et les initiatives dans le domaine.

- Le soutien nécessaire aux activités de communication varie énormément d'un programme à l'autre au sein du Ministère, tout comme les niveaux d'expérience des gestionnaires, la conception des communications et les attentes des employés du domaine à l'égard de leurs responsabilités.

- Au cours des entrevues, les gestionnaires ont manifesté un vif intérêt pour les communications, montré une bonne compréhension des pressions qui s'exercent sur la Direction générale des communications et exprimé un éventail d'opinions bien arrêtées sur les tâches qui devraient incomber à chacun.

2.4.4 Les communicateurs des secteurs

- Les services de communication des secteurs et des OSS comptent environ 98 employés de la catégorie IS et 4 employés de la catégorie EX[2]. On y trouve également d'autres catégories d'employés (p. ex., PM, CO) qui exécutent des fonctions liées aux communications. Certains de ces groupes jouaient un rôle dans les communications ou la promotion avant 1993, mais la plupart des postes ont été ajoutés par suite de décisions prises indépendamment par les gestionnaires de programme.

- Les services de communication des secteurs travaillent avec la Direction générale des communications presque uniquement dans le cadre d'activités de soutien au ministre et même en pareil cas, il arrive souvent qu'ils communiquent directement avec le Cabinet du ministre. Ce dernier exige que les secteurs coordonnent par l'entremise de la Direction générale des communications les approbations et les activités intéressant de près le ministre. Pour certains secteurs, il s'agit pratiquement de leur seul contact avec cette direction générale. D'autres secteurs ont des contacts beaucoup plus fréquents avec elle, car ils utilisent ses services pour toute une gamme d'activités de communication.

- Comme certains secteurs comptent plus d'un groupe chargé des communications, il est parfois difficile pour la Direction générale des communications de déterminer qui coordonne les initiatives de communication lorsqu'il faut connaître le point de vue d'un secteur sur une question précise.

2.4.5 La Direction générale des communications

- Au moment de sa création, en 1993, le Ministère a « hérité » de 110 postes en communications des quatre organisations qui l'ont précédé. Une fois sa structure officielle établie, la Direction générale des communications avait un effectif initial de 96 équivalents temps plein (ÉTP).

---

2 Certains employés de la catégorie EX ne travaillant pas à la Direction générale des communications ont également d'autres responsabilités ne touchant pas les communications.

- Dans la foulée de l'Examen des programmes, l'effectif de la Direction générale des communications a été ramené à 55 ÉTP et son budget a été réduit de 40 p. 100. Trois postes (soit un poste de durée indéterminée et deux de durée déterminée) ont été ajoutés par suite de la modification du mandat – pour la coordination des fiches pour la période de questions, le soutien aux personnes appelées à prononcer des allocutions et la coordination du site Web –, ce qui porte l'effectif à 58 employés. De ce nombre, 36 postes entrent dans la catégorie IS et 3, dans la catégorie EX.

- La Direction générale n'a que deux agents de la catégorie IS-06, ce qui est peu par rapport aux directions générales des communications d'autres ministères[3]. Les gestionnaires sont donc surchargés, ce qui limite leur capacité d'intervenir dans des dossiers importants, comme les priorités ministérielles et interministérielles.

- La Direction générale a eu six directeurs généraux permanents ou intérimaires depuis 1993. Le roulement de personnel est également élevé dans d'autres postes.

- Les principaux intervenants de la Direction générale des communications sont les conseillers en communication, dont la plupart sont de la catégorie IS-05. Chacun d'eux est affecté à plusieurs programmes du Ministère et la plupart des sections du Ministère ont un conseiller désigné.

---

[3] Voir l'annexe C. En outre, depuis février 1999, période où a été recueillie la plus grande partie de l'information présentée ici, la Direction générale des communications compte un autre employé de la catégorie IS-06.

3.0 ANALYSE

3.1 Observations générales

- Des gestionnaires de tout le Ministère ont fait observer que le personnel de la Direction générale des communications travaille d'arrache-pied dans des conditions difficiles. Certains d'entre eux ont mentionné la grande influence exercée par la Direction générale sur l'ensemble des communications ministérielles, mais cette influence n'était pas évidente pour tous les participants.

- Selon les gestionnaires de programme, qui sont peut-être les mieux placés pour juger des communications à l'échelle du Ministère, avec les ressources dont elle dispose actuellement, la Direction générale des communications éprouve de la difficulté à répondre aux besoins du ministre en matière de communications et à assumer les responsabilités connexes se rattachant aux initiatives ministérielles, sans oublier qu'elle doit aussi satisfaire aux besoins des programmes et assumer des responsabilités de coordination générale.

- Les gestionnaires supérieurs de la Direction générale des communications nous ont informés que leur personnel travaille de très longues heures dans des conditions très stressantes. Comme les agents de communications efficaces sont fort recherchés sur le marché actuel, ils craignent de perdre d'autres employés qui seront difficiles à remplacer.

- Les relations de travail entre le personnel des communications et celui des programmes sont généralement satisfaisantes. Cependant, exception faite des dossiers où ils collaborent à des initiatives intéressant de près le ministre, les groupes des communications au sein des secteurs et la Direction générale des communications semblent travailler fréquemment chacun de leur côté. Cet état de choses découle probablement de leurs priorités différentes. Nous avons par ailleurs souvent observé une attitude antagoniste entre ces deux groupes. Chaque groupe aimerait obtenir plus de soutien et de collaboration de l'autre groupe.

- Au moment de l'examen, il n'existait aucun mécanisme permettant aux communicateurs d'Industrie Canada de partager directement l'information sur l'orientation générale du Ministère, les préoccupations du ministre ou les sujets d'actualité. Lorsque les contacts sont peu fréquents, il arrive que les communicateurs des secteurs exercent leurs activités sans connaître la perspective ministérielle et que la Direction générale des communications ne soit pas au courant d'importantes initiatives sectorielles en matière de communications.

- Personne n'a proposé que les communicateurs des secteurs relèvent de la Direction générale des communications ni que celle-ci prenne en charge les communications à l'échelle du Ministère. Toutefois, de nombreux participants ont insisté sur la nécessité d'assurer de meilleurs liens entre les communications globales et celles particulières à un programme, des messages plus uniformes et une meilleure coordination des activités de communication.

- Malgré les efforts déployés par la Direction générale des communications, entre autres les exposés qu'elle a donnés à l'automne 1997 et le matériel de promotion connexe qu'elle a préparé, il subsiste beaucoup d'incertitude quant au rôle et aux responsabilités de chacun. Deux raisons semblent expliquer ce sentiment :

  - La Direction générale des communications doit satisfaire à des exigences qui varient selon les ressources affectées aux communications par les programmes et selon la capacité de chaque programme à planifier et à gérer lui-même les activités et les projets de communication. Par conséquent, l'ampleur du soutien apporté par le personnel de la Direction générale varie également. Le rôle des conseillers en communications, en particulier, varie grandement selon les clients.

  - Il existe des procédures écrites, par exemple, pour les communiqués, les annonces de Partenariat technologique Canada, la rédaction des discours, la production des publications et la publicité, mais elles ne sont pas réunies dans un seul document imprimé ou électronique (il s'agit de documents distincts).

- Comme nous l'expliquons en détail ci-après, ces facteurs influent sur la prestation de services de communication particuliers au sein du Ministère.

3.2 Services de communication

3.2.1 Recherche sur l'opinion publique et surveillance de la couverture médiatique

- La Direction générale des communications consacre un poste, actuellement occupé à temps partiel, à la recherche sur l'opinion publique, c'est-à-dire à l'obtention de renseignements tirés d'études multi-intérêts et d'études spéciales, à l'ajout de questions dans les sondages d'opinion multi-clients, à la mise à l'essai d'initiatives clés auprès de groupes cibles et à la diffusion des résultats. Elle offre en outre aux secteurs des programmes, selon la demande et la charge de travail, des conseils et des services de gestion des marchés.

- Certains hauts fonctionnaires n'étaient pas au courant de cette activité. Ils ont une bonne idée de l'utilité que peut avoir l'information portant sur l'environnement public, souhaitent que les tendances soient analysées et favorisent un plus grand partage des résultats avec les échelons supérieurs et inférieurs ainsi que dans l'ensemble du Ministère.

- Les gestionnaires de programme ont fait observer qu'il n'existe aucun mécanisme systématique pour recueillir, analyser et partager au sein du Ministère les résultats de leur recherche et de leur rétroaction axées sur les programmes – par suite de relations établies sur place lors de foires commerciales et d'expositions, de groupes de discussion Internet, de sondages en ligne, de consultations, de séminaires, de colloques, de tables rondes, de groupes de réflexion et d'études de marché.

- Le système électronique de surveillance de la couverture médiatique Hoover[4], pleinement opérationnel depuis trois ans, est géré par la bibliothèque du Ministère. Certains secteurs l'utilisent beaucoup pour surveiller les reportages qui les intéressent et préparer des notes d'information, des fiches pour la période de questions et d'autres documents.

- La Direction générale des communications prépare encore des copies papier des coupures de presse pour les cabinets du ministre, du secrétaire d'État et du sous-ministre, ainsi que pour ses propres besoins. Son personnel diffuse quotidiennement un sommaire sur les sujets d'actualité. Il diffuse le lundi un sommaire hebdomadaire par courriel, et prépare au besoin une analyse des reportages sur des questions clés.

- Les opinions sont partagées en ce qui concerne l'utilité du système Hoover et des sommaires sur les sujets d'actualité. Plusieurs participants ont demandé une analyse plus poussée des médias pour appuyer la gestion des problèmes et la planification des communications.

3.2.2 Planification des communications

- Selon la *Politique sur les communications du gouvernement*, la fonction de communications englobe :

  > la planification, c'est-à-dire l'élaboration de stratégies de communication globales ou particulières à un programme qui permettent de répondre aux préoccupations du public et d'intégrer les grands objectifs du gouvernement, du ministre et de l'institution.

- La politique décrit la planification en ces termes :

  > La planification annuelle des communications doit être entièrement intégrée dans le cycle de planification globale de l'institution. Elle consiste à établir la gamme des activités de communication et à déterminer les besoins en ressources.
  >
  > La planification stratégique constitue la première étape. Les plans stratégiques de communication sont destinés à relier les priorités du gouvernement, du ministère et de l'institution, qui constituent la base de toute activité de communication, et à indiquer l'orientation générale éventuelle du plan d'action à adopter.
  >
  > Les plans opérationnels de communication permettent de mettre en pratique les stratégies globales et de déterminer les besoins en ressources.

---

[4] Ce système a été remplacé après février 1999 par un autre système électronique de surveillance de la couverture médiatique.

Tous les plans doivent prévoir des mécanismes de surveillance et d'évaluation ainsi que des rajustements en fonction des circonstances.

- Dans le cadre des entrevues, il a été question de trois types de plans de communication :

  - les plans stratégiques de communication;
  - les plans des principales initiatives ministérielles;
  - les plans de communication portant sur des questions, des initiatives ou des événements particuliers[5].

Plans stratégiques de communication

- Même si, en vertu de la *Politique sur les communications du gouvernement*, tous les ministères doivent établir chaque année un plan stratégique de communication, cette exigence n'est plus respectée depuis le début ou le milieu des années 90 après qu'on eut aboli l'obligation de présenter les plans au Bureau du Conseil privé (BCP). Cette obligation a maintenant été rétablie par le BCP.

- La Direction générale des communications a récemment ébauché un plan stratégique de communication qui s'inspire du document intitulé *Industrie Canada : un partenaire indispensable – Nos priorités en 1998-1999*. Les communicateurs des régions et des secteurs ont été consultés pour les besoins de l'établissement de ce plan.

- Quelques personnes interrogées dans le cadre de notre étude (janvier et février 1999) ont affirmé ne pas être au courant de l'existence d'un tel plan et plusieurs gestionnaires de programme ont dit en avoir entendu parler. Nombre de personnes interrogées ont souligné qu'elles aimeraient être consultées au moment où ce plan sera élaboré[6]. La majorité des répondants étaient d'avis qu'un tel plan serait utile. Ainsi, le plan pourrait montrer aux personnes où elles se situent par rapport à l'ensemble des initiatives ministérielles et faire état de messages communs.

- Les secteurs et les directions générales pourraient greffer leur propre stratégie de communication à celle du Ministère.

  - Ainsi, la région de l'Ontario aimerait établir son propre plan stratégique de communication, qui serait relié à celui du Ministère. L'Office de la propriété

---

5 Les plans de communication portant sur des questions, des initiatives ou des événements particuliers qui accompagnent un mémoire au Cabinet doivent respecter un mode de présentation précis et être revus par la Direction générale des communications.

6 On nous a informés que le plan stratégique de communication du Portefeuille de l'Industrie, dont le plan ministériel est un élément essentiel, a été soumis au Conseil de gestion du Ministère en mars 1999, avant sa présentation au Bureau du Conseil privé.

intellectuelle du Canada (OPIC) entend établir une version préliminaire de sa propre stratégie de communication pour 1999-2000, en consultation avec la Direction générale des communications.

- On dispose de peu de renseignements donnant à penser que les secteurs ont établi jusqu'à présent leur propre plan stratégique de communication. Exception faite du Secrétariat de l'an 2000, ils semblent accorder plus d'importance aux plans de communication se rapportant à des activités ou à des événements particuliers.

- De nombreux gestionnaires de programme nous ont signalé qu'un plan stratégique de communication à l'échelle du Ministère devrait être intégré aux autres documents de planification du Ministère tels que le *Plan d'activités d'Industrie Canada*, le *Rapport sur les plans et les priorités* ainsi que le *Rapport sur le rendement*. Cette façon de procéder est conforme à la *Politique sur les communications du gouvernement*, dont le respect par les ministères suscite un regain d'intérêt au sein du BCP. Les personnes interrogées s'entendent sur le fait que cette intégration ne s'est pas encore concrétisée.

Plans des principales initiatives ministérielles

- L'initiative de communication *Un Canada branché* permet de réunir sous un seul concept authentique et facile à comprendre plusieurs programmes connexes. Elle crée une plateforme pour les événements, les annonces, les demandes de renseignements du public et la publicité qui contribuent à accroître la visibilité du Ministère.

  N L'élaboration de la stratégie de communication *Un Canada branché* s'est révélée une expérience enrichissante pour le Ministère. Le concept avait été élaboré peu à peu, le financement avait été intermittent et le soutien à l'interne n'était pas constant. Une enquête auprès du public a révélé qu'il restait encore beaucoup à faire pour assurer la reconnaissance de l'initiative dans l'ensemble de la population, mais que le Ministère était sur la bonne voie.

- L'initiative de communication *Un Canada branché* est fondée sur une stratégie considérée comme efficace par un grand nombre de répondants. Fait intéressant, plusieurs groupes ont soutenu avoir participé à son élaboration – ce qui signifie qu'ils considèrent ce projet comme une réussite. Il est évident que la Direction générale des communications est un chef de file au chapitre de la coordination de cette stratégie de communication.

- La stratégie sur laquelle repose l'initiative *Un Canada branché* est de portée ministérielle car elle touche de nombreux programmes au sein du Ministère. Les initiatives qui nécessitent une coordination entre plusieurs *ministères* peuvent également obliger à établir des plans de communication globaux (« interministériels »). À cet égard, le plan de communication se rapportant à la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie a été cité comme exemple de plan efficace.

N Sept ministères et cinq organismes fédéraux participent à la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie. Le conseiller de la Direction générale des communications a collaboré étroitement avec le Secrétariat de la biotechnologie pour aider aux consultations publiques, coordonner les activités interministérielles, obtenir les recherches nécessaires sur l'opinion publique et préparer une version provisoire du plan de communication joint au mémoire au Cabinet sur la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie. La contribution du directeur général des communications et d'autres membres de la Direction générale a été fort précieuse.

- On a proposé d'élaborer des plans ministériels pour chacune des cinq priorités stratégiques du Ministère, comme on l'avait fait pour l'initiative *Un Canada branché*. Les plans touchant certaines priorités – le commerce en particulier – seraient plus difficiles à préparer car d'autres ministères (dont Affaires étrangères et Commerce international) sont d'importants partenaires et devraient participer au processus d'élaboration.

Plans de communication portant sur des questions, des initiatives ou des événements particuliers

- Dans un ministère aussi vaste et complexe qu'Industrie Canada, il y a toujours à l'horizon des questions, des initiatives ou des événements qui nécessitent des plans de communication. Ainsi, le Programme d'accès communautaire, bien que considéré comme une exception, peut à lui seul donner lieu à une ou deux activités par jour.

- Ces plans de communication sont établis par les conseillers en communications de la Direction générale des communications, les communicateurs des directions générales sectorielles, les communicateurs régionaux ou le personnel responsable du programme.

- La répartition des responsabilités relatives à l'établissement de ces plans ne semble pas clairement définie. Les gestionnaires de programme qui comptent grandement sur le soutien de la Direction générale des communications se tournent souvent vers leur conseiller pour préparer ces plans. Les communicateurs des secteurs établissent généralement les plans se rapportant à leurs programmes. La Direction générale des communications participe le plus souvent lorsque l'initiative intéresse de près le ministre, notamment dans le cas des plans de communication qui accompagnent les mémoires au Cabinet, lesquels doivent toujours recevoir l'approbation du directeur général des communications.

- Les gestionnaires de programme et les communicateurs des secteurs ont passablement critiqué les plans établis par la Direction générale des communications. Selon certains gestionnaires, ils manquent de créativité; ils sont tous préparés suivant la même approche; ils sont trop longs, trop à court terme et trop axés sur des annonces ou événements; ils s'adressent toujours aux mêmes personnes plutôt que de cibler des groupes clés; et ils ne font pas le lien entre les activités de communication et les auditoires désignés.

- Les gestionnaires qui confient à leur propre personnel des communications l'établissement des plans de communication sont généralement satisfaits du résultat, peut-être en raison du fait que le personnel interne est mieux informé des enjeux touchant les programmes que le personnel de la Direction générale des communications. Il y a probablement d'autres raisons – par exemple, le fait que les communicateurs des secteurs sont sans doute plus sensibles aux exigences de leurs gestionnaires, sont moins esclaves du mode de présentation traditionnel des plans de communication et, du moins dans certains cas, peuvent consacrer plus de temps et d'efforts à un plan donné.

- Par ailleurs, d'après les gestionnaires de la Direction générale des communications, il arrive souvent que les plans de communication sectoriels ne montrent pas le lien entre les activités sectorielles et les priorités du ministre, de l'organisation et du gouvernement.

3.2.3 Conseils en matière de communications

- Selon la *Politique sur les communications du gouvernement*, les conseils en matière de communications consistent à formuler à l'intention des ministres et de la direction des avis sur l'élaboration des politiques, la planification et la mise en œuvre de programmes ainsi que les questions d'intérêt public. Il s'agit de l'un des éléments clés de la fonction de communication.

- En règle générale, la Direction générale des communication désigne un ou plusieurs conseillers en communications chargés de coordonner la prestation de conseils dans un secteur de programmes. Les conseillers sont secondés par d'autres membres de la Direction générale dans certains domaines techniques (p. ex., les services multimédias ou la recherche sur l'opinion publique). Certains gestionnaires de programme s'adresseront directement au spécialiste technique selon leur expérience passée. La présente sous-section porte expressément sur les services fournis par les conseillers en communications désignés.

- La Direction générale des communications compte 14 conseillers en communications qui donnent des conseils et apportent leur soutien en matière de communications au sein du Ministère. L'Examen des programmes a entraîné l'abolition de quatre postes de conseiller en communications et de quatre postes de soutien.

- Contrairement à ce qui se passe dans certains ministères, les conseillers ne partagent pas les mêmes locaux que leurs clients; ils travaillent plutôt à partir de la Direction générale des communications. Le partage des locaux avec les clients présente des avantages et des inconvénients, tout comme le regroupement de tous les conseillers (en ce qui concerne, par exemple, la connaissance de la perspective du client et de celle du Ministère, les capacités de remplacement ou l'équilibre de la charge de travail). À Industrie Canada, il ne serait probablement pas possible de regrouper les conseillers et leurs clients, car la plupart des conseillers s'occupent de nombreux programmes.

- La Direction générale est convaincue que la prestation de conseils devrait constituer l'un de ses principaux rôles et nombre de gestionnaires de programme au sein du Ministère partagent cet avis.

- Il n'existe pas d'uniformité au chapitre de la combinaison de services consultatifs offerts par les conseillers en communications à leurs clients. Les services varient en fonction des besoins du client ainsi que de la charge de travail, des intérêts et des connaissances du conseiller. Les secteurs qui n'ont pas de groupe responsable des communications recherchent des services plus variés que ceux qui ont leur propre groupe de communications internes.

- Les services consultatifs offerts par les conseillers en communications peuvent toucher toutes les questions suivantes ou certaines d'entre elles :

  - la liaison avec le Cabinet du ministre pour les discours, les événements et les communiqués;
  - les priorités du gouvernement, du ministre et de la haute direction;
  - les méthodes et procédures ministérielles (p. ex., pour la publicité et les communiqués);
  - la liaison avec les spécialistes de la Direction générale des communications (p. ex., pour les relations avec les médias, les publications, l'analyse de l'environnement public);
  - les exigences d'un organisme central (p. ex., les aspects de la *Loi sur les langues officielles* qui influent sur les communications avec le public, l'identification des publications gouvernementales, notamment le Programme de coordination de l'image de marque, et la représentation de la diversité);
  - les procédures de passation de marchés et de sélection des consultants et des entrepreneurs;
  - la gestion des problèmes;
  - la gestion des situations de crise;
  - la surveillance de la couverture médiatique;
  - l'apport des communications à l'élaboration des politiques et des programmes;
  - les plans de communication concernant les mémoires au Cabinet, les initiatives ou les événements;
  - les consultations;
  - la coordination et la négociation avec d'autres directions générales ou partenaires (au sein de l'administration fédérale et à l'extérieur) en ce qui concerne les communications;
  - la formulation des messages;
  - la détermination des groupes visés et des possibilités de communication;
  - les fiches pour la période de questions, les infocapsules, les questions et réponses;
  - les séances d'information à l'intention des porte-parole.

- L'opinion des gestionnaires est partagée quant à la qualité des conseils qu'ils reçoivent. Certains font l'éloge de leur conseiller en communications, le consultent régulièrement et l'intègrent à leur équipe de gestion. D'autres ne sont même pas certains de connaître le nom du conseiller qui leur est assigné.

- Certains gestionnaires se plaignent que les conseils reçus sont plutôt des directives sur ce qu'ils doivent faire et ne pas faire – par exemple, l'obligation de respecter les normes du Programme de coordination de l'image de marque. Selon eux, la Direction générale des communications devrait offrir des services à valeur ajoutée plutôt que simplement servir de « chien de garde ». Certains gestionnaires ont indiqué que les conseillers ne sont pas toujours disponibles pour les aider ou ne possèdent pas les compétences en matière de communications qu'exigent les programmes (p. ex., pour superviser une importante campagne publicitaire).

- Pour quelques gestionnaires, les conseils en soi ne constituent pas un service satisfaisant de la part de la Direction générale des communications. Ces gestionnaires souhaitent que leur « conseiller » mette la main à la pâte – pour préparer les produits de communication et gérer les activités. En fait, certains conseillers en communications s'occupent de mettre au point les produits de communication et d'organiser les activités.

- Nombre de participants ont fait ressortir la difficulté pour les conseillers d'offrir des services à un grand nombre de clients. Selon eux, pour être efficaces, les conseillers doivent bien connaître les programmes et les enjeux de leurs clients, mais ils n'ont pas le temps de se familiariser avec ces éléments et de se tenir à jour.

- Les conseillers de la Direction générale des communications ne constituent pas la seule source de conseils au sein du Ministère. Les communicateurs affectés aux directions générales sectorielles prodiguent également des conseils, dont les gestionnaires de programme semblent généralement satisfaits.

- Le personnel de la Direction générale des communications croit que ses conseils sont essentiels, car ils donnent une vue d'ensemble du Ministère. Nombre des communicateurs des secteurs déclarent qu'ils se tournent vers la Direction générale des communications pour obtenir une vue d'ensemble et donner ainsi des conseils plus éclairés.

3.2.4 Soutien au ministre

- Lorsqu'on leur a demandé de définir le rôle de la Direction générale des communications, certains gestionnaires ont proposé une définition axée exclusivement sur les services offerts au ministre. Cette définition illustre bien la compréhension différente du rôle de chacun.

  N « ... appuyer le ministre ainsi que des services et programmes particuliers dans la mesure où ils sont perçus comme étant conformes aux grandes priorités ministérielles »;

- « ... assurer une interface de communication entre les programmes et le Cabinet du ministre (...) afin de faire le lien entre le point de vue du ministre et les initiatives de programme ».

- De toute évidence, la Direction générale joue un important rôle de liaison et se trouve parfois prise entre deux feux – par exemple, lorsque le gestionnaire d'un programme la presse de décider si le ministre participera à un événement donné et que le Cabinet du ministre n'est pas encore en mesure de prendre un engagement.

- La Direction générale a été décrite de diverses façons, entre autres comme le point d'entrée, l'avenue à emprunter ou l'obstacle à franchir sur la voie du Cabinet du ministre, ce qui dénote la nature délicate et parfois difficile de son rôle.

Possibilités d'intervention du ministre

- La détermination des activités et des événements publics auxquels le ministre pourrait participer est une tâche complexe et ardue, mais essentielle, qui nécessite l'aide des régions et des groupes ministériels, l'examen de nombreux facteurs par le personnel du ministre ainsi qu'une mise à jour constante du calendrier. La plupart des employés d'Industrie Canada en sont conscients et estiment tout compte fait que le processus de préparation du *Rapport des possibilités d'intervention ministérielle* et celui d'établissement des calendriers sont efficaces.

- Selon un observateur, la préparation du *Rapport des possibilités d'intervention ministérielle* est un « processus qui empêche de saisir de bonnes occasions », ce qui témoigne de l'insatisfaction que certains peuvent ressentir.

Discours

- Le ministre, le secrétaire d'État et le sous-ministre prononcent de nombreux discours au cours d'une année. En 1998, le ministre a prononcé plus de 250 discours sur des sujets variés (*Un Canada branché*, Partenariat technologique Canada, conférences et foires-info pour la petite entreprise, commerce électronique, Programme d'accès communautaire et modifications proposées à la législation sur la protection des renseignements personnels, la concurrence et les télécommunications). Une centaine de discours et de points de discussion ont par ailleurs été rédigés pour le secrétaire d'État.

- La plupart des discours du ministre sont rédigés par des entrepreneurs de l'extérieur. Deux coordonnateurs des discours et un employé de soutien de la Direction générale des communications coordonnent les travaux et rédigent eux-mêmes certains discours. La plupart des personnes interrogées jugent que la procédure actuelle est relativement efficace vu les défis et les délais serrés inhérents à la rédaction de discours pour un ministre. Certains sont d'avis qu'un ou plusieurs rédacteurs à l'interne permettraient d'assurer une continuité et une

uniformité accrues pour appuyer le ministre. Compte tenu des ressources limitées dont dispose la Direction générale des communications, le recours à des entrepreneurs de l'extérieur est une méthode raisonnablement efficace et supérieure à celle d'autres ministères selon ce que nous avons constaté.

Fiches pour la période de questions

- Un coordonnateur de la Direction générale des communications aide à cerner les sujets pouvant figurer sur les fiches pour la période de questions, en confie la rédaction à une centaine de personnes affectées aux secteurs des programmes et des politiques et fait en sorte qu'elles soient prêtes à temps. Plus de 560 fiches ont été préparées au cours de l'exercice 1998-1999, soit plus de quatre fiches par jour en moyenne lorsque la Chambre des communes siège. Ce nombre ne comprend pas les fiches préparées pour répondre aux demandes relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Il n'est guère possible de modifier le contenu ou d'ajouter de la valeur au processus, par exemple, en établissant un lien entre les réactions et les priorités du Ministère ou en étant mieux placé pour cerner les sujets précis pour lesquels il faut préparer des fiches.

- La formation des rédacteurs de ces fiches offerte à l'automne 1998 a été bien accueillie et jugée valable.

3.2.5 Services multimédias

- Les Services multimédias, qui relèvent de la Direction des opérations au sein de la Direction générale des communications, constituent un important centre de services pour les programmes ministériels. Ils ont en effet mené à bien 221 projets d'édition et de production au cours de l'exercice 1998-1999. Nombre de ces projets s'inscrivaient dans le cadre de vastes initiatives horizontales ou liées au ministre, tandis que d'autres se rapportaient à des programmes disposant de ressources insuffisantes pour être menés à bien de façon autonome.

- Les Services multimédias conservent 3 p. 100 des coûts de production lorsqu'ils coordonnent un projet et 4 p. 100 des coûts contractuels lorsqu'ils facilitent l'utilisation par le client d'une offre permanente de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour des services de rédaction, de révision ou de conception graphique. Soixante-douze pour cent (72 p. 100) des montants perçus servent à payer les frais de service de TPSGC. Les Services multimédias espèrent mettre en place de nouvelles offres permanentes en janvier 2000 afin de ne plus être tributaires de TPSGC.

- Pour la gestion de projets semblables, la Direction générale des communications de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) impose des frais de 8 p. 100 si les projets sont financés à l'avance ou de 10 p. 100 pour les projets individuels. Les quelque 650 000 $ ainsi générés sont destinés aux ÉTP affectés à la gestion de ces projets.

- Dans la foulée de la phase II de l'Examen des programmes, l'effectif global de la Direction générale des communications de Patrimoine canadien a été réduit de 30 p. 100, tandis que celui de ses services de production et de distribution des publications, de conception graphique et d'aide à la création audiovisuelle l'a été de 95 p. 100. Les secteurs devaient essentiellement assurer eux-mêmes ces services, mais ils avaient la possibilité de participer à des ateliers sur la production des publications et la gestion des marchés.

- L'an dernier, les Services multimédias ont renforcé l'identité du Ministère grâce à un exercice visant à rationaliser l'utilisation des logos. En réponse au sous-ministre qui avait demandé l'examen des logos ne faisant pas partie du Programme de coordination de l'image de marque, ils ont recueilli 54 logos exclusifs et présenté 32 demandes d'approbation. Le sous-ministre a approuvé l'utilisation de 11 logos dans le cadre du Programme.

- Entre octobre 1998 et mars 1999, les OSS et le Centre de recherches sur les communications (CRC) d'Industrie Canada ont amorcé, avec l'aide des Services multimédias, des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'intégrer leurs logos au Programme de coordination de l'image de marque. En mars 1999, le sous-ministre et les représentants du Conseil du Trésor avaient approuvé le logo et le titre de tous les OSS et ceux du CRC.

3.2.6 Relations avec les médias

- La Direction générale des communications diffuse chaque année un grand nombre de communiqués, de bulletins d'information et d'avis aux médias. Au cours de l'exercice 1998-1999, elle a publié plus de 270 communiqués, 31 bulletins d'information et 82 avis aux médias.

- La Direction générale des communications doit consacrer beaucoup d'efforts au traitement et à la diffusion des communiqués, bien qu'elle semble en tirer une couverture médiatique limitée. Nous reconnaissons cependant que les communiqués sont conformes aux pratiques en vigueur à l'échelle de l'administration fédérale et servent de registre interne et externe des annonces ministérielles.

- Le Ministère utilise un système électronique pour les communiqués approuvés à l'échelon des directeurs généraux des secteurs. Le personnel de la Direction générale des communications révise les versions préliminaires au besoin et transmet les communiqués au Cabinet du ministre sur papier et sous forme électronique en même temps qu'un document faisant état du plan de diffusion et des autorisations.

- D'après notre expérience, les communiqués posent moins de problèmes à Industrie Canada que dans de nombreux autres ministères, en partie en raison des autorisations relativement limitées qu'exige le système.

- Le Ministère tient à jour une liste de 200 porte-parole; les gestionnaires portent les contacts avec les médias à l'attention de la Direction générale des communications, du Cabinet du ministre ou des deux. Il ressort de notre examen que ce système grandement décentralisé, en harmonie avec les pratiques privilégiées dans le secteur public, ne pose aucun problème grave.

- De nombreux gestionnaires de programme ont reçu une formation dans le domaine médiatique. Les employés du Ministère ont accès, à partir de leur ordinateur de bureau, à une liste de porte-parole autorisés pour les grandes questions liées aux politiques ou aux programmes.

3.2.7 Publicité

- En raison des compressions, la Direction générale des communications n'est plus en mesure de coordonner activement les initiatives publicitaires du Ministère, mais il lui incombe toujours de fournir son apport en la matière au cours de la planification des initiatives; de coordonner l'obtention des autorisations nécessaires avec le Cabinet du ministre; et de rendre compte au besoin à TPSGC. Les conseillers en communications ont par ailleurs continué à fournir des services consultatifs dans le cadre des initiatives publicitaires. Les secteurs qui disposent d'un budget de publicité font directement affaire avec Gingko, agence publicitaire attitrée du Ministère, et avec le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) de TPSGC afin de répondre aux exigences administratives de la politique gouvernementale en matière de publicité.

- On nous a fait part de certains problèmes touchant le processus d'approbation (en dépit d'un sommaire des rôles et des responsabilités figurant dans la politique ministérielle), de préoccupations à l'égard des frais imposés par Gingko et de situations où les secteurs ont omis d'obtenir l'autorisation du Ministère ou l'ont fait à la dernière minute. Il semble toutefois que la plupart des problèmes ont été réglés.

3.2.8 Événements

- Les gestionnaires et les communicateurs sont d'avis que la gestion des événements publics demande beaucoup de temps et peut être source de frustration. Soulignons toutefois que les événements organisés par le Ministère semblent toujours remporter beaucoup de succès.

- La plupart des événements sont organisés dans le cadre de programmes avec l'appui des communicateurs des secteurs et des régions; la Direction générale des communications assure parfois la liaison avec le Cabinet du ministre.

3.2.9 Communications régionales

- La capacité du Ministère en ce qui concerne les communications régionales a été durement touchée par la réduction des effectifs et des niveaux de classification.

- Les agents de communications de chaque région et ceux de FedNor, qui coordonnent la plupart des efforts régionaux en matière de communications, font face à de lourdes exigences pour mettre en œuvre les initiatives ministérielles et appuyer les déplacements du ministre et les événements auxquels il participe. On leur demande d'être des spécialistes de la rédaction, de la planification des communications, de la publicité, des relations avec les médias, de la gestion des événements ainsi que des techniques de production et de communication. La plupart des agents sont de la catégorie IS-04 et relèvent généralement d'un directeur de l'analyse et de la coordination de la planification (poste de la catégorie EX-01). Plusieurs d'entre eux – les plus privilégiés – ont quelques employés de soutien pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.

- La quasi totalité des personnes interrogées qui sont en contact avec les agents régionaux ont fait l'éloge de leur rendement et de leur engagement.

- Les communicateurs régionaux ont déclaré que leur interaction avec la Direction générale des communications (c'est-à-dire la conférence téléphonique hebdomadaire, qui a été rétablie; les réunions biannuelles des communicateurs régionaux, où la Direction générale des communications s'efforce de se faire représenter; et les rapports hebdomadaires préparés par les conseillers en communications sur leurs projets) est utile et qu'ils aimeraient avoir des liens plus fréquents avec elle pour discuter de questions stratégiques.

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- Il ressort de notre examen et de notre analyse qu'***Industrie Canada répond aux exigences fondamentales de la Politique sur les communications du gouvernement*** indiquées à l'annexe D. Bien qu'il soit possible d'améliorer l'efficacité des communications (voir les recommandations ci-après), nous n'avons constaté aucune violation de la politique ni aucune lacune flagrantes. ***Nous avons été impressionnés par le dynamisme et la créativité des activités de communication dans tout le pays, par les partenariats externes créés dans le domaine des communications et par l'intégration énergique de la technologie dans les communications des clients.***

- Comme Industrie Canada a adopté en matière de communications une approche décentralisée, l'efficacité des communications dans leur ensemble repose sur le leadership des cadres supérieurs, la responsabilité individuelle, la clarté et l'accessibilité des procédures, la coordination sérieuse des activités et la collaboration transparente des communicateurs et des gestionnaires.

- Même pendant notre étude, le Ministère s'est efforcé d'assurer l'apport des cadres supérieurs aux communications et leur leadership dans le domaine en créant le Comité des communications et du marketing présidé par le sous-ministre adjoint.

- Nous avons accordé une attention particulière à la Direction générale des communications, qui est au cœur des activités de communication. Celle-ci participe activement aux initiatives de communication touchant le ministre et le Ministère et elle joue également un rôle dans les communications particulières aux programmes par l'intermédiaire de ses conseillers, de ses services multimédias et de ses services de relations avec les médias, de distribution et de renseignements. ***Avec les ressources dont elle dispose actuellement, la Direction générale peut difficilement jouer un rôle plus important dans la coordination des communications ou le soutien aux communications particulières aux programmes***.

- Les personnes interrogées ne sont guère favorables à une centralisation systématique des communications à la Direction générale des communications et nous ne pensons pas non plus que les avantages de ce type de réorganisation (p. ex., amélioration de la cohérence des messages, économies d'échelle possibles, observation plus stricte des politiques et des procédures) surpasseraient les inconvénients (p. ex., perturbations importantes à court terme, soutien limité sur place pour les gestionnaires de programme, perte possible du dynamisme actuel des secteurs en matière de communications).

- Il faut cependant reconnaître explicitement les difficultés inhérentes à la structure en place, qui donne lieu à des tensions constantes entre les besoins ministériels et les priorités sectorielles. Dans ce type de structure, tous les intervenants, qu'il s'agisse de gestionnaires de programme ou de communicateurs professionnels, doivent jouer un rôle de premier plan pour assurer la coordination efficace des communications.

- Nos conclusions et recommandations portent sur des améliorations qui pourraient être apportées aux modalités actuelles sur le plan de l'organisation et des ressources. Nous reconnaissons toutefois que certaines recommandations augmenteraient la pression exercée sur la Direction générale des communications, du moins à court terme. Nous proposons également des éléments auxquels on pourrait accorder la priorité sur le plan des investissements si la Direction générale obtenait des ressources supplémentaires.

- À notre avis, Industrie Canada peut se rapprocher de notre modèle de communications si :

  - tous les communicateurs font office de courtiers en information;
  - la Direction générale des communications offre un leadership éclairé aux communicateurs dans tout le Ministère;
  - on insiste davantage sur l'utilisation du Plan d'activités dans l'ensemble du Ministère pour orienter la diffusion de messages;
  - on consacre plus d'attention à la coordination des activités;
  - on rehausse le savoir-faire du personnel de la Direction générale des communications en ce qui a trait aux médias de pointe.

Responsabilité : Direction générale des communications avec la haute direction

4.1 Instaurer une politique ministérielle en matière de communications

Instaurer en matière de communications une politique ministérielle expliquant clairement les objectifs, les rôles, les responsabilités et les procédures de communication. Utiliser cette politique comme base de négociation d'ententes de prestation de services (sous forme de protocoles d'entente) entre la Direction générale des communications et les secteurs.

- Les gestionnaires ont d'importantes responsabilités dans le domaine des communications en vertu de la *Politique sur les communications du gouvernement*. Cependant, ils ont besoin de conseils des spécialistes fonctionnels sur la façon de s'acquitter de ces responsabilités. Ils doivent également comprendre dans quelle mesure ils peuvent compter sur les services de la Direction générale des communications.

- Une politique ministérielle en matière de communications pourrait établir les objectifs généraux du Ministère dans le domaine; les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles des gestionnaires et des communicateurs; ainsi que les procédures de mise en œuvre des projets de communications (dont certaines existent déjà – p. ex., les procédures à suivre pour les communiqués). Les gestionnaires des secteurs recevraient pour leur bureau un exemplaire de référence de la politique, qui pourrait être produite en version complète et en version abrégée.

- La Direction générale des communications pourrait se fonder sur la politique pour négocier les ententes sur la prestation de services conclues avec les secteurs. Chaque entente pourrait être établie en fonction des besoins particuliers du secteur et de la disponibilité des ressources internes en communications.

Responsabilité : Direction générale des communications avec la haute direction

4.2 Financer les communications relatives aux nouvelles initiatives en matière de politiques et de programmes

Assurer le financement initial des coûts des communications dans les nouvelles initiatives en matière de politiques et de programmes.

- En vertu du mode de présentation des mémoires au Cabinet, les initiatives soumises à l'approbation du Cabinet doivent désormais faire état du financement prévu au titre des communications. Cette façon de procéder aide à s'assurer que les services de communication ne devront pas assumer de nouvelles responsabilités importantes sans disposer des fonds requis.

- Ce principe de financement initial des nouvelles initiatives en matière de politiques et de programmes devrait donner lieu à la présentation de toutes les demandes importantes de services de communication, y compris de celles qui découlent des présentations au Conseil du Trésor et des priorités internes. Il serait raisonnable d'exiger également que le directeur général des communications examine au préalable les présentations au Conseil du Trésor afin de s'assurer que les questions relatives aux communications ont été adéquatement prises en compte.

- Cette façon de procéder n'aiderait sans doute pas beaucoup la Direction générale des communications à faire face aux pressions actuelles, mais elle contribuerait à empêcher que la situation se détériore. La Direction générale des communications de Développement des ressources humaines Canada, qui a adopté cette approche, compte quelque 50 ÉTP en communications et un financement de 10 millions de dollars en sus des services votés pour les initiatives spéciales.

- Lorsque les gestionnaires de programme et les communicateurs établissent les mécanismes de financement pour les nouveaux programmes et politiques, ils pourraient également négocier des ententes relatives aux rôles et aux responsabilités.

Responsabilité : Cadres supérieurs, gestionnaires de programme et Direction générale des communications

4.3 Resserrer les liens entre les communicateurs à Industrie Canada

Resserrer les liens entre les communicateurs d'Industrie Canada en saisissant les occasions de réunir les communicateurs du Ministère en tant que membres d'une seule et même équipe.

- Les communicateurs professionnels sont censés être des courtiers en connaissances qui articulent les uns avec les autres différents éléments et déterminent les liens entre les activités des programmes, les grandes priorités et les objectifs principaux du gouvernement, de l'organisation et du ministre.

- Les communicateurs de la Direction générale des communications comprennent bien ces priorités et objectifs en raison des relations étroites qu'ils entretiennent avec le Cabinet du ministre, la haute direction et les organismes centraux. Mais leurs rapports avec certains programmes sont plus faibles qu'avec d'autres, ce qui rend la création de liens plus difficile.

- Par contre, les communicateurs des secteurs connaissent bien les programmes, mais ils n'ont généralement pas accès à l'information relative aux grandes priorités changeantes du gouvernement, de l'organisation et du ministre, ce qui limite leur efficacité à titre de courtiers en connaissances.

- Les deux groupes reconnaissent les possibilités de collaboration. Les communicateurs des secteurs affirment sans hésitation qu'ils aimeraient que la Direction générale des communications leur fournisse des renseignements sur les priorités. De son côté, la Direction générale a déjà organisé quelques réunions des communicateurs des secteurs. En outre, elle a récemment repris les téléconférences hebdomadaires avec les communicateurs régionaux et elle essaie d'assister aux réunions des régions.

- Industrie Canada y gagnerait si la Direction générale des communications assurait un leadership général pour tous les communicateurs au sein du Ministère. Elle pourrait y parvenir :

  - en favorisant le partage des renseignements de haut niveau;
  - en trouvant et en appuyant des possibilités de perfectionnement professionnel;
  - en encourageant la mutation des communicateurs d'un secteur à l'autre ainsi qu'à la Direction générale des communications pour enrichir leur expérience de travail;
  - en mettant en commun les renseignements sur les fournisseurs externes;
  - en fournissant aux secteurs et aux régions une rétroaction officielle sur toutes leurs initiatives de communication (p. ex., dans le cadre d'une journée de réflexion organisée par un secteur ou d'une rétroaction tous azimuts).

- Pour leur part, les gestionnaires de programme pourraient appuyer la Direction générale des communications en lui rendant la réciproque.

- Différents moyens pourraient être utilisés, par exemple :

  - N un rapport hebdomadaire de la Direction générale des communications à tout le personnel de la catégorie IS;
  - N des réunions plus fréquentes (p. ex., tous les mois) au cours desquelles les gestionnaires de la Direction générale des communications et les communicateurs des secteurs discuteraient en profondeur de questions importantes, de priorités et de tendances;
  - N une participation régulière de la Direction générale des communications aux réunions des communicateurs régionaux; et
  - N des activités de perfectionnement professionnel (p. ex., conférence à l'heure du lunch).

- Un groupe de travail composé de communicateurs de la Direction générale, des secteurs et des régions pourrait donner suite à ces idées et en proposer d'autres. Pour qu'elles soient productives et durables, il faudrait que tous les participants y contribuent à leur mesure.

Responsabilité : Direction générale des communications et cadres supérieurs

4.4 Planification

Élaborer un plan stratégique annuel de communications

Se concentrer sur le plan stratégique de communication comme outil de travail permettant de respecter les priorités du Ministère et d'améliorer la cohérence des messages dans l'ensemble de l'organisation.

- Il est important d'élaborer et de tenir à jour un plan stratégique de communications illustrant la façon dont les communications appuieront la réalisation des principales priorités du Ministère exposées dans son plan d'activités annuel.

- Le processus d'élaboration du plan stratégique de communications peut être utilisé pour négocier une entente entre les cadres supérieurs relativement aux priorités et aux messages en matière de communications ministérielles. Ce plan jouira d'une bonne crédibilité s'il s'appuie sur de vastes consultations menées au sein du Ministère et s'il a l'approbation officielle de comités de cadres supérieurs de l'organisation.

- Les sections du Ministère chargées des programmes et des politiques ainsi que les partenaires du Portefeuille de l'Industrie devraient participer à l'élaboration du plan et à l'établissement des rôles et des responsabilités liés aux activités prévues. Il faudrait encourager les gestionnaires à tenir compte des thèmes et des messages généraux de la stratégie dans leurs propres plans et activités de communications.

Responsabilité : Direction générale des communications.

S'inspirer de l'initiative *Un Canada branché* pour élaborer des plans pour d'autres initiatives du Ministère

Envisager la possibilité d'étendre à d'autres priorités du Ministère l'approche de l'initiative Un Canada branché (c'est-à-dire l'élaboration d'une stratégie de communication intégrée à l'égard d'une priorité ministérielle).

- Devant le succès du plan de communication de l'initiative *Un Canada branché*, la stratégie sur laquelle il repose pourrait être utilisée à l'égard d'autres priorités horizontales, ministérielles ou interministérielles. Des plans de ce genre, élaborés par la Direction générale des communications, ajouteraient une valeur importante au Ministère :

  - en aidant les employés et les clients du Ministère à comprendre la raison d'être plus générale des activités inhérentes aux différents programmes;
  - en assurant une certaine cohérence entre des activités de communication souvent disparates; et
  - en encourageant la collaboration ainsi que la coordination des activités de communication intraministérielles et interministérielles.

- Ces plans seraient logiquement l'« étape suivante » après l'élaboration d'un plan stratégique annuel de communications, c'est-à-dire que le plan stratégique pourrait déterminer les domaines où il faudrait élaborer des plans ministériels.

- On pourrait également préparer des plans ministériels en réponse aux priorités nouvelles ou changeantes au cours de l'année. Par exemple, si le ministre ou le sous-ministre devait donner un nouvel élan à Industrie Canada, un plan de communication ministériel pourrait aider le Ministère a réorienter ses activités de communication en fonction du changement apporté.

- Comme pour les mémoires au Cabinet, le Ministère devrait veiller à l'élaboration de plans pour les présentations de haut niveau au Conseil du Trésor. Ainsi :

  - les initiatives ministérielles importantes seraient appuyées par une planification efficace des communications;
  - la Direction générale des communications serait prévenue des nouvelles initiatives planifiées susceptibles d'avoir des répercussions sur les ressources;
  - les communicateurs auraient l'occasion d'intervenir auprès des planificateurs de programmes et de politiques pour recommander que le financement des communications soit inclus dans les demandes de fonds présentées au Conseil du Trésor.

Responsabilité : Direction générale des communications et cadres supérieurs

Réorienter la planification relative à des questions, à des initiatives ou à des événements particuliers

Définir clairement les responsabilités en ce qui concerne la planification des communications des programmes et adopter une présentation synoptique plus rationalisée pour l'élaboration des plans de communication courants.

- D'après nos entrevues, certains gestionnaires de programme sont insatisfaits des plans de communication élaborés par la Direction générale des communications pour des questions, des initiatives ou des événements particuliers.

- Nous croyons que les plans portant sur des initiatives de peu d'importance en dehors d'un programme donné devraient, dans la plupart des cas, être élaborés par le personnel du programme et non par les conseillers de la Direction générale des communications, qui peuvent être trop à l'écart des activités des programmes pour consacrer le temps requis à la préparation de plans efficaces.

- Dans tout le Ministère, les communicateurs et les gestionnaires de programme pourraient vouloir adopter une présentation « synoptique » plus rationalisée pour l'élaboration des plans de communication courants. Le plan de communication actuellement utilisé pour les mémoires au Cabinet offre une méthode concise qui pourrait facilement être adaptée à l'usage du Ministère. Ce plan présente plusieurs avantages :

  - il demande d'établir un lien avec les messages et les campagnes de l'administration fédérale et du Ministère, encourageant ainsi une réflexion horizontale;
  - il indique les questions qui pourraient heurter certaines susceptibilités au niveau régional ou provincial.

L'annexe E, « Plan de communication », propose une version adaptée de ce plan.

Responsabilité : Gestionnaires de programme et Direction générale des communications

4.5 Services consultatifs

Concentrer le travail des conseillers en communications sur les secteurs de service clés et préciser ces secteurs à l'intention des gestionnaires de programme.

- Avec le niveau actuel de ressources consacrées à la consultation, Industrie Canada ne peut guère faire davantage pour augmenter le volume des services assurés aux clients ministériels.

- La qualité des conseils pourrait être améliorée si les conseillers se concentraient sur les principaux secteurs de service. Dans le cadre du programme *La Relève* et de l'élaboration de descriptions de travail conformes à la Norme générale de classification (NGC), un organisme fédéral a établi un profil de compétences type pour les conseillers en communications. Ce profil pourrait être adapté à Industrie Canada pour clarifier le rôle des conseillers et renforcer les processus de sélection, de formation et d'évaluation.

- La Direction générale des communications pourrait informer les gestionnaires de programme que les conseillers se concentreront sur les éléments mis en évidence dans le profil, en faisant remarquer qu'il découle d'une étude exhaustive et de l'expérience acquise dans le milieu des communications au sein de l'administration fédérale. Les gestionnaires pourraient également être informés du fait que les conseillers ne disposent tout simplement pas des ressources requises pour élaborer du matériel ou gérer des activités de programme. Certains gestionnaires seront sans doute mécontents de cette situation, mais ils en connaîtront au moins les limites.

Responsabilité : Direction générale des communications

4.6 Services multimédias

Accroître la capacité relative aux services multimédias, augmenter les prix demandés aux clients et utiliser les recettes pour financer des ÉTP supplémentaires.

Augmenter les prix demandés aux clients et utiliser les recettes pour financer des ÉTP supplémentaires

- Les Services multimédias, qui relèvent de la Direction générale des communications, ont une excellente réputation dans l'ensemble du Ministère. L'expérience vécue à Développement des ressources humaines Canada montre que les gestionnaires accepteraient une augmentation des frais actuels pour obtenir des services de qualité.

- Des frais plus élevés permettraient de réduire la pression de la charge de travail en produisant des recettes pour embaucher du personnel supplémentaire et en réduisant le nombre de projets à faible priorité soumis par les gestionnaires de programme aux Services multimédias.

Responsabilité : Direction générale des communications

Accroître la capacité des Services multimédias à élaborer des documents d'information et des présentations à l'aide de nouveaux médias

- Bien que la Direction générale des politiques produise des documents d'information et des présentations pour les cadres supérieurs du Ministère, c'est la Direction générale des communications qui prépare ceux du ministre. Ce service revêt une importance à long terme pour la Direction générale :

  - il lui permet de connaître le point de vue du ministre en ce qui concerne des questions clés;
  - il l'encourage à se tenir au courant des tendances technologiques, ce qui aura sans doute de plus en plus d'importance pour les communications.

- La Direction générale des communications aurait grandement avantage à fournir un service similaire au sous-ministre, qui joue un rôle prépondérant dans la compréhension de la vision changeante d'Industrie Canada à l'égard des questions clés. La Direction générale serait plus en mesure de demeurer au fait de la vision du Ministère ainsi que de la technologie utilisée à l'heure actuelle et dans l'avenir. La Direction générale possède une assise solide dans ces secteurs, mais celle-ci demeure fragile puisqu'une seule personne y est affectée.

Responsabilité : Direction générale des communications

4.7 Priorités de la Direction générale des communications si elle disposait de plus d'ÉTP
Si le nombre d'ÉTP augmentait, il faudrait les attribuer en priorité aux conseillers en communications, aux gestionnaires supérieurs des directions générales, à la recherche en communications et au soutien à la préparation des fiches pour la période des questions.

- L'objectif de la présente étude n'était pas de considérer la réaffectation des ressources au sein d'Industrie Canada et son mandat n'était pas non plus de recommander une augmentation de fonds ou de postes pour la Direction générale des communications. Nous avons toutefois remarqué que la Direction générale pourrait améliorer ses services si elle disposait de ressources additionnelles. Si de nouvelles ressources étaient mises à sa disposition, elles devraient être affectées aux aspects suivants :

  - ***Conseillers***. L'ajout de deux ou trois conseillers en communications permettrait à chaque conseiller de se concentrer sur un nombre réduit de programmes. Les conseillers seraient plus en mesure de donner aux gestionnaires de programme les conseils nécessaires et d'informer la Direction générale des communications sur les priorités et les plans des programmes. Cependant, nous sommes d'avis qu'avec ou sans nouvelles ressources, les conseillers devraient s'abstenir de jouer un rôle important dans la production (rédaction de brochures, élaboration de plans de communication, etc.).

  - ***Gestion***. Il est possible d'améliorer les communications à Industrie Canada en fournissant aux communicateurs des secteurs plus de renseignements sur les priorités du ministre, de l'organisation et du gouvernement. Les communicateurs des secteurs veulent avoir ces renseignements, auxquels la Direction générale des communications a accès, mais leur collecte, leur compilation et leur diffusion exigent énormément de temps de la part des cadres supérieurs de la Direction générale. L'ajout d'un ou deux communicateurs de la catégorie IS-06 qui partageraient la charge de travail des gestionnaires de la Direction générale pourrait aider à communiquer rapidement l'information d'une façon cohérente.

  - ***Fiches pour la période de questions***. Il serait possible d'améliorer les fiches et de réaliser des économies nettes au titre des ressources consacrées à leur rédaction si la Direction générale des communications comptait dans son effectif quelques personnes chargées d'analyser les questions réellement posées à la Chambre des communes, de cerner de façon plus sélective les questions pour les fiches et d'effectuer un certain contrôle de la qualité du style et du contenu des notes.

N ***Recherche***. Selon la *Politique sur les communications du gouvernement*, la recherche est une fonction fondamentale des communications et un produit important pour de nombreuses directions générales des communications afin d'appuyer les priorités du ministre et du Ministère. Avec moins d'un ÉTP affecté à la recherche, la Direction générale des communications d'Industrie Canada peut difficilement explorer et promouvoir les possibilités de recherche au sein du Ministère ou réunir et évaluer des recherches qui sont déjà faites directement par les programmes.

Responsabilité : Direction générale des communications

Annexe A

DOCUMENTS CONSULTÉS

Politiques et procédures

- *Guide de production des publications – Industrie Canada*, Direction générale des communications, 1997
- *Guide de publicité – Industrie Canada*, Direction générale des communications, avril 1998
- *Guide de rédaction et de révision – Industrie Canada*, Direction générale des communications, 1997
- *Lignes directrices concernant les communications dans les mémoires au Cabinet*, octobre 1998
- *Lignes directrices pour la période de questions – Industrie Canada* (version non datée)
- *Politique pour les porte-parole* (version non datée)
- *Politique sur les communications du gouvernement*, publiée par le Secrétariat du Conseil du Trésor le 1er décembre 1996
- *Processus d'approbation des communiqués de presse* (version non datée)
- *Protocole relatif aux annonces de PTC* (version non datée)

Plans et stratégies de communication

- *Industrie Canada, Stratégie des communications ministérielles* (version non datée)
- *Un Canada branché*, stratégie de communication, le 23 mars 1998
- *Un Canada branché*, stratégie de communication, le 3 juillet 1998

Renseignements généraux

- *1998 Industry Canada Agenda for the Knowledge Based Economy*, le 20 mai 1998
- Application du Programme de coordination de l'image de marque à Industrie Canada, divers documents
- Description de poste générique, conseiller principal en communications
- *Direction générale des communications : Qui sommes-nous? Notre méthode de travail*
- *Industrie Canada : un partenaire indispensable – Nos priorités pour 1998-1999*
- Industrie Canada 1998-1999 – Cadres du marché
- Organigrammes de la Direction générale des communications
- Projets multimédias achevés et en cours, le 18 février 1999
- *Public Awareness and Attitudes Concerning the "Connecting Canadians" Agenda*, Groupe Angus Reid, le 4 janvier 1999
- *Rapport du Portefeuille de l'Industrie sur les activités et les possibilités d'intervention ministérielle*, le 13 janvier 1999

PERSONNES INTERROGÉES

Michelle D'Auray, directrice exécutive, Groupe de travail sur le commerce électronique
Bruce Deacon, directeur exécutif, Partenariat technologique Canada
Serge Dupont, secrétaire général
Renee Harden, directrice, Communications, Bureau du Portefeuille de l'Industrie
Bob Hawkins, directeur, Promotion de *Strategis*, Bureau principal de l'information
Michael Jenkin, directeur général, Bureau de la consommation
Vicki Kohse, gestionnaire, Produits d'information, Centre de services aux entreprises du Canada (CSEC)
Corinne MacLaurin, directrice, Direction de l'enregistrement des lobbyistes
Grace Moores, gestionnaire, Marketing et promotion, CSEC
Kevin Shackell, spécialiste, Communications et promotion, CRC
Bruce Stuart, coordonnateur des communications, Partenariat technologique Canada
Graham Taylor, directeur, Expansion commerciale, CRC
Gerry Turcotte, président, Centre de recherches sur les communications (CRC)
David Waite, directeur, Information et coordination, Bureau de la consommation
David Waung, directeur général, Information stratégique, Bureau principal de l'information
Susan Williams, directrice exécutive, Bureau du Portefeuille de l'Industrie
Howard Wilson, conseiller en éthique
Mary Zamparo, contrôleur général

Bureau de la concurrence

Sally Southey, chef des communications
Cécile Suchal, conseillère principale en communications

Secteur de la politique industrielle et scientifique

Pardeep Ahluwalia, ancien conseiller principal, Infrastructure de la connaissance
Robert Dunlop, directeur général, Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise
Chummer Farina, directeur exécutif, Secrétariat du Conseil consultatif des sciences et de la technologie
Andrei Sulzenko, sous-ministre adjoint et directeur des investissements, Secteur de la politique industrielle et scientifique
Marie Tobin, directrice générale, Direction générale de la politique d'innovation

Secteur de l'industrie

Roy Atkinson, directeur exécutif, Groupe de travail sur la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie
John Banigan, sous-ministre adjoint, Secteur de l'industrie

Lucien Bradet, directeur général et gestionnaire, Direction générale des affaires environnementales

Ninon Charlebois, directrice et gestionnaire, Groupe de breffage et de gestion stratégique
Rocco Delvecchio, directeur exécutif, Partenaires pour l'investissement au Canada
Helen Teeple, directrice et gestionnaire, Services de marketing et de promotion
Ron Watkins, directeur général, Direction générale de l'aérospatiale et de la défense

Secteur des opérations

Claudette Avery, Mesures Canada
John Banys, directeur des communications, Bureau du surintendant des faillites
Mark Corey, sous-ministre adjoint délégué, Secteur des opérations
Lyse Couchman, gestionnaire, Bureau du sous-ministre adjoint
Christine Desloges, directrice générale, Direction de l'intégration du commerce
Chris Endemann, gestionnaire, Affaires internes, Direction de la planification et des affaires internationales et réglementaires, OPIC
Alan Johnson, président, Mesures Canada
Monique Laurin, directrice, Direction des opérations
Marc Mayrand, surintendant des faillites, Bureau du surintendant des faillites
Tony McDonough, président intérimaire, Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC)
Joanne Spanton, gestionnaire, Marketing et relations en matière de programmes, Entreprise autochtone Canada
Diane Vincent, sous-ministre adjointe, Secteur des opérations

Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications (STIT)

Michael Binder, sous-ministre adjoint, STIT
Jane Carlisle, Répertoire national des diplômé(e)s, DGAAI
Manny Chetcuti, directeur, Développement des compétences en technologie de l'information
Connie Edlund, directrice générale, Secrétariat de l'an 2000
Doug Hull, directeur général, Direction générale des applications de l'autoroute de l'information (DGAAI)
Mary Marshall-Gardiner, gestionnaire, Promotion et marketing, DGAAI
Helen McDonald, directrice générale, Direction générale de la politique de l'information et de la planification
Joe McKendy, agent principal, Promotion des sciences et de la technologie, DGAAI
Mark Montreuil, agent d'information principal, Programme des ordinateurs pour les écoles, DGAAI
David Mulcaster, directeur général, Direction générale des technologies de l'information et des communications : Fabrication, investissement et développement des marchés (est devenu depuis directeur exécutif régional, région de l'Atlantique)
JoAnn Myer, directrice, Planification stratégique
Keith Parsonage, directeur général, Direction générale des technologies de l'information et des communications : Logiciels, réseaux de pointe et nouveaux médias
Jan Skora, directeur général, Direction générale de la réglementation des radiocommunications et de la radiodiffusion

Direction générale des communications

Ken Armstrong, conseiller principal en communications
Michel Bastien, gestionnaire, Distribution de l'information et informatique
Marie Bédard, directrice générale, Direction générale des communications
Manon Brisebois, agente d'administration, Services administratifs
Lee Burrows, étudiante co-op
Patricia Burton, directrice, Planification stratégique en communications
Pierre E. Charette, préposé aux renseignements, Services de distribution et informatique
Lorna Cunningham-Rushton, gestionnaire, Communications internes
Enrico del Costello, directeur, Opérations
Anne-Marie Demers, conseillère principale en communications
Brigitte Desmeules, conseillère principale en communications
Peter Doherty, agent principal de la gestion des produits, Services multimédias
Jenny Durrant, éditrice, Communications internes
Alexandra Evershed, agente principale de l'analyse de l'opinion publique, Planification stratégique et recherche
Annie Gauvin, agente principale de la gestion des produits, Services multimédias
Don Harrison, conseiller principal en communications
Carole Lafrenière, conseillère principale en communications
Yves Lagacé, commis aux services généraux, Services multimédias
David Louden, conseiller principal en communications
Peter Martin, stratégiste principal en communications, Planification stratégique et recherche
Bob McMullin, rédacteur de discours
Patrice Miron, gestionnaire, Relations avec les médias et événements spéciaux
Charles Mojsej, conseiller principal en communications
Pierangela Pica, conseillère principale en communications
Lydna Rivington, rédactrice principale de discours
Ginette Robertson, gestionnaire, Services multimédias
Rob Stewart, ancien rédacteur de discours, actuellement conseiller en communications
Jennifer Yates, agente principale de la gestion des produits
George Zielinski, adjoint exécutif à la directrice générale

Régions

David Dallimore, directeur, Planification, analyse et relations publiques, région de l'Ontario
Bruce Drake, directeur exécutif régional, région du Pacifique et du Yukon
Yvette Felx, agente de communications, région du Québec
Glenn Fields, directeur exécutif régional, région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest
Linda Hann, agente, Relations publiques, région de l'Ontario
Brigitte Hohn, directrice exécutive régionale, région de l'Ontario
Pierre Lemay, ancien directeur exécutif régional intérimaire, région du Québec
Frances McRae, région de l'Atlantique
Connie Moffit, conseillère, Affaires publiques et marketing, région de la Colombie-Britannique et du Yukon
Louise Paquette, directrice générale, FedNor

George Richard, directeur exécutif régional, région de l'Atlantique
Brenda Tarasiuk, conseillère, Direction régionale de la promotion et du marketing, région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest

Cabinet du ministre

Jennifer Kealey, adjointe spéciale, Autoroute de l'information et Statistique Canada, DGAAI
Anthony Macerollo, adjoint exécutif
Jennifer Sloan, attachée de presse

COMPARAISON AVEC D'AUTRES MINISTÈRES FÉDÉRAUX [7] Annexe C

Ministère	Soutien de la gestion et de l'administration	Conseillers des programmes	Demandes de renseignements	Publication et services électroniques	Planification stratégique	Services au ministre[8]	Régions	Total des ÉTP à la Direction générale des communications	Total des ÉTP au ministère[9]
Agriculture et Agroalimentaire Canada	14	38		9	4	23	14	102	5 406
Patrimoine canadien	6	12		4	9	18		49	4 615
Environnement Canada	3	16	4	11	4	5		43	4 241
Affaires étrangères et Commerce international[10]	5	37		38	1	23		104	3 806[11]
Santé Canada	3	10		30	6	1		50	5 969
DRHC	13	53	4	20	24	20	7	141	20 074
Industrie Canada	7	17	3	12	9	9		57	4 892

[7]Les chiffres comparatifs représentant le nombre d'ÉTP à la Direction générale des communications d'autres ministères fédéraux sont tirés de l'annuaire téléphonique électronique du gouvernement qui se trouve dans Internet.

[8]Ces services incluent la rédaction de discours, les relations avec les médias, la surveillance de la couverture médiatique et les événements auxquels participe le ministre.

[9]Selon le rapport sur les plans et les priorités de 1998-1999 de chaque ministère.

[10]Les chiffres incluent neuf rédacteurs contractuels.

[11]Le ministère emploie également dans le monde entier 4 248 personnes recrutées localement.

ÉTAT COMPARATIF DU NOMBRE DE POSTES DE NIVEAU SUPÉRIEUR DANS LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DES COMMUNICATIONS DE QUELQUES MINISTÈRES FÉDÉRAUX

	Industrie Canada	Revenu Canada	DRHC	Ressources naturelles Canada	Patrimoine canadien
EX-03	1	1	1	1	1
EX-02	-	-	2	-	-
EX-01	2	2	3	2	2
IS-06	2	8	8	10	5
Total	5	11	14	13	8

Annexe D

EXIGENCES DE LA *POLITIQUE SUR LES COMMUNICATIONS DU GOUVERNEMENT*

Références	Exigences	Constatations de l'examen
1	Service au public : Les institutions doivent assurer au public un service rapide, courtois et impartial, en tenant compte de ses besoins, de ses préoccupations et de ses droits.	En dehors de la portée de la présente étude. L'application de l'exigence peut être déterminée uniquement au moyen d'une consultation auprès du public.
2	Les institutions sont chargées d'intégrer les communications dans le processus de gestion global. Elles doivent :	
a)	veiller à ce que le personnel des communications, les conseillers en politiques et les gestionnaires de programmes assument leurs rôles et responsabilités respectifs en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre des programmes de communication au sein du gouvernement;	Il existe des possibilités d'amélioration.
b)	veiller à ce que les ressources soient adéquatement réparties entre le bureau central et les régions pour la planification et la gestion de tous les programmes de communication;	En dehors de la portée de la présente étude.
	élaborer un plan stratégique de communication, parallèlement au plan opérationnel pluriannuel, en intégrant les priorités du gouvernement, celles du ministre ainsi que les leurs;	Un plan stratégique de communication à l'échelle du Ministère était en cours d'élaboration au moment de la présente étude. Il existe des possibilités d'amélioration quant à l'intégration des plans de communication au processus de budgétisation du Ministère.
d)	élaborer un plan opérationnel de communication permettant de mettre les stratégies en pratique et de déterminer les besoins en ressources dans les limites du budget d'exploitation;	Il existe des possibilités d'amélioration.
e)	s'assurer que les responsabilités sont attribuées pour l'approbation de tous les projets de communication;	L'exigence semble bien respectée.
f)	informer le Bureau du Conseil privé de toutes les modifications importantes apportées aux plans au cours de l'exercice;	La question n'a pas été abordée précisément dans le cadre de la présente étude. Cependant, rien ne semblait indiquer des problèmes ou des préoccupations dans le domaine.

Références	Exigences	Constatations de l'examen
g)	évaluer l'environnement public pour ce qui est des politiques, des programmes et des grandes initiatives, et respecter les exigences en matière de droits, de politiques et de procédures qui s'appliquent à la réalisation de la recherche sur l'opinion publique et à d'autres formes de collectes de renseignements du gouvernement;	Un poste à temps partiel est consacré à la recherche sur l'opinion publique. Bien que l'exigence n'ait pas été examinée de près, rien n'indiquait un manque de conformité aux diverses exigences imposées pour la collecte de renseignements du gouvernement.
h)	surveiller les activités de communication et en évaluer l'efficacité d'après les objectifs énoncés dans les plans de communication;	Aucune organisation chargée des communications au sein de l'administration fédérale n'effectue cette tâche d'une manière régulière. Il est même rare qu'on l'exécute pour une importante initiative de communication.
i)	demander conseil au Bureau du Conseil privé au sujet des activités de communication qui peuvent avoir des répercussions dans tout le gouvernement ou qui doivent être coordonnées;	La question n'a pas été abordée précisément dans le cadre de la présente étude. Toutefois, rien ne semble indiquer des problèmes. La Direction générale des communications communique régulièrement avec le BCP.
j)	désigner un seul centre de responsabilité chargé des communications avec le public, dans l'élaboration de plans d'urgence pour la gestion de crises;	Le Ministère tient à jour une liste des porte-parole dans tous les domaines.
k)	concilier leurs propres besoins en matière de communication, de recherche sur l'opinion publique et de publicité avec les exigences de l'ensemble du gouvernement, et veiller à ce que les travaux entrepris dans ces domaines appuient les orientations stratégiques du gouvernement.	Il s'agit là d'une priorité si la Direction générale des communications obtient des ressources supplémentaires.
l)	s'assurer que les travaux en matière de communication, de recherche sur l'opinion publique et de publicité respectent l'engagement de responsabilité financière pris par le gouvernement.	La question n'a pas été examinée directement dans le cadre de la présente étude. Les gestionnaires ont souligné l'importance de s'associer à d'autres dans ces activités en raison des coûts.
3	Les institutions doivent s'assurer que l'information sur les politiques, programmes et services fédéraux peut être obtenue et est diffusée dans toutes les régions du Canada. Elles doivent :	
a)	répondre de la façon la plus complète possible aux demandes de renseignements du public, sans recourir inutilement à la *Loi sur l'accès à l'information* ou à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;	La question n'a pas été examinée directement dans le cadre de la présente étude. Comme on l'a constaté dans l'*Examen des fonctions de renseignements et d'entreposage* réalisé en janvier 1998, le Ministère met à la disposition du public plusieurs numéros de téléphone pour les demandes de renseignements et l'encourage à utiliser ses sites Internet pour ces demandes.

Références	Exigences	Constatations de l'examen
b)	désigner des porte-parole principaux pour communiquer avec le public, les médias et les députés;	Le Ministère tient à jour une liste complète de porte-parole.
c)	tenir un répertoire des documents publiés ou destinés à la vente et s'assurer que les publications sont mises à la disposition du public;	Comme on l'a constaté dans l'*Examen des fonctions de renseignements et d'entreposage* réalisé en janvier 1998, le Ministère tient à jour un important catalogue de ses publications. Le public peut la consulter en se rendant au 240, rue Sparks, à Ottawa. On peut également trouver la plupart des publications dans les bureaux régionaux ou dans les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) situés un peu partout au pays.
d)	veiller à ce que le public puisse, le cas échéant, acheter des renseignements, et déterminer le prix à faire payer en tenant compte des frais de préparation et de production;	Seule une petite partie des documents publiés par Industrie Canada sont vendus. Les critères d'établissement des prix n'entraient pas dans le cadre de la présente étude.
e)	réduire ou supprimer les frais administratifs dans les cas où il s'agit clairement de l'obligation d'informer, telle qu'elle est définie dans ce chapitre;	La question n'a pas été abordée précisément dans le cadre de la présente étude. On peut se procurer gratuitement la plupart des renseignements préparés par le Ministère, sous forme imprimée ou électronique, par le truchement des divers sites Internet d'Industrie Canada.
f)	aviser le Groupe Communication Canada – Édition (GCC-É) des publications qu'elles envisagent de produire et lorsque les institutions et le GCC-É conviennent qu'une publication doit être vendue, prendre les dispositions nécessaires pour la faire publier par l'entremise du GCC-É, dans la mesure du possible de concert avec le secteur privé;	Bien que la question n'ait pas été examinée à l'échelle du Ministère, les Services multimédias veillent au respect des exigences pour les importantes publications qu'ils gèrent.
g)	coordonner les stratégies de publicité et de recherche sur l'opinion publique par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les institutions doivent essayer à l'avance toutes les campagnes de publicité d'importance afin de s'assurer qu'elles permettent d'atteindre les objectifs fixés;	La Direction générale des communications n'est pas en mesure de coordonner activement les campagnes de publicité ministérielles, mais il lui incombe toujours de participer au processus de planification et à celui de production de rapports, comme l'exige TPSGC. Les secteurs traitent directement avec le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique et avec Gingko.

Références	Exigences	Constatations de l'examen
h)	s'efforcer de publier les résultats de la recherche sur l'opinion publique sans recourir à la procédure formelle de solution des cas problèmes prévue par la *Loi sur l'accès à l'information*. Dans l'esprit de cette loi, les institutions sont invitées à publier le rapport final de recherche sur l'opinion publique dans les 30 jours de leur dépôt; elles ne devraient recourir au délai de 90 jours que si des contraintes liées à l'impression des résultats les y obligent	La question n'a pas été abordée précisément dans le cadre de la présente étude. Le Ministère appuie relativement peu d'études de recherche indépendantes.
4	Les institutions doivent respecter le statut d'égalité des deux langues officielles, tel qu'il est défini dans la *Charte des droits et libertés* et la *Loi sur les langues officielles*, et se conformer aux politiques et aux lignes directrices du Conseil du Trésor qui en découlent.	Bien que la question n'ait pas été examinée précisément dans le cadre de la présente étude, il est évident que le Ministère s'efforce de respecter la législation fédérale et la politique du Conseil du Trésor dans le domaine. Les publications et les communiqués existent en français et en anglais. Les Services multimédias assurent la qualité de la rédaction dans les deux langues officielles.
5	Présentation et visibilité. Les institutions doivent :	
a)	adopter des pratiques justes en matière de communication en évitant les stéréotypes sexuels dans leurs communications, en veillant à une juste représentation de tous les membres de la société canadienne et en prenant toutes les mesures raisonnables pour communiquer de façon efficace avec les personnes handicapées et les membres des collectivités multiculturelles;	Les projets gérés par la Direction générale des communications répondent à l'exigence.
b)	veiller à la visibilité du gouvernement fédéral en définissant leurs programmes, activités et installations conformément au Programme de coordination de l'image de marque et, le cas échéant, en organisant des événements publics pour souligner les initiatives ou contributions fédérales importantes.	Les Services multimédias ont travaillé avec succès à la rationalisation de l'utilisation des logos dans tout le Ministère. Au moyen du *Rapport des possibilités d'intervention ministérielle*, Industrie Canada s'efforce d'organiser des événements publics pour souligner les initiatives ou contributions fédérales importantes.
Rôles et responsabilités		
	Les ministres doivent	
	définir les responsabilités en matière de communication de leur personnel ministériel;	En dehors de la portée de la présente étude.
	établir des lignes hiérarchiques claires au sein du personnel ministériel;	En dehors de la portée de la présente étude.

Références	Exigences	Constatations de l'examen
	établir des procédés en ce qui concerne la liaison entre les gestionnaires des communications au sein des institutions et leur personnel ministériel, de manière à assurer la coordination de la communication des politiques et des mesures opérationnelles, en tenant particulièrement compte des relations avec les médias et de leur participation aux événements publics;	Il existe des politiques indiquant dans quelles circonstances une personne peut parler au nom d'Industrie Canada ainsi que la nature des renseignements à fournir en pareil cas. Les gestionnaires des communications du Ministère rencontrent le personnel du ministre dans le cadre de réunions régulières pour coordonner les activités.
	définir, de concert avec leurs administrateurs généraux respectifs, leurs priorités, objectifs et besoins dans le secteur des communications.	En dehors de la portée de la présente étude.
	Les administrateurs généraux doivent	
	nommer un haut fonctionnaire (appelé dans ce document le chef des Communications) pour aider l'administrateur général à coordonner et à diriger l'application de cette politique;	Le directeur général des communications aide l'administrateur général à cet égard.
	réaliser l'équilibre qui s'impose entre les rôles et les responsabilités en matière de communication du personnel des communications, des conseillers de direction et des gestionnaires des programmes;	L'adoption d'une politique exhaustive a été recommandée à l'issue de la présente étude pour résoudre les problèmes à cet égard.
	assurer l'intégration de la planification stratégique des communications dans la planification globale de l'institution;	Des mesures ont été recommandées à l'issue de la présente étude.
	veiller à l'élaboration d'un plan opérationnel annuel de communication;	Un plan opérationnel de communication constitue l'étape suivante après l'adoption du plan stratégique comme outil de travail à l'échelle du Ministère.
	veiller à ce que les ressources soient bien réparties entre le bureau central et les régions aux fins de toute planification et gestion des communications;	En dehors de la portée de la présente étude.
	désigner des gestionnaires et des spécialistes au bureau central et dans les régions en tant que porte-parole principaux auprès du public, des médias et des députés pour les questions relevant de leurs compétences;	Industrie Canada tient à jour une liste complète de porte-parole désignés.
	veiller à ce que le personnel des communications et les porte-parole reçoivent la formation et le perfectionnement nécessaires;	Les porte-parole reçoivent une formation dans le domaine des médias.

Références	Exigences	Constatations de l'examen
	assurer la liaison et la collaboration dans le secteur des communications avec les autres institutions fédérales et organismes centraux et avec les autres paliers de gouvernement.	Le respect de l'exigence est évident dans le travail du Bureau du Portefeuille de l'Industrie et dans le dialogue entretenu régulièrement avec d'autres ministères fédéraux, organismes centraux et autres ordres de gouvernement. Les objectifs du Ministère exigent une coordination dans toute l'administration fédérale.

PLAN DE COMMUNICATION

1. BUTS DES COMMUNICATIONS

Préciser clairement les buts à atteindre au moyen du plan de communication.

2. LIENS AVEC LES MESSAGES ET LES CAMPAGNES DU GOUVERNEMENT

Indiquer les liens qui existent entre l'initiative visée et le programme ou les messages généraux du Ministère. Signaler les incohérences apparentes, le cas échéant, et montrer comment on y remédiera. Indiquer si les activités de communication peuvent être intégrées à des campagnes d'envergure ou à toute autre initiative importante déjà en cours.

3. MESSAGES CLÉS

Formuler les trois ou quatre messages clés dans un langage clair et succinct.

4. PUBLICS CIBLES ET RÉACTIONS

Indiquer les deux ou trois principaux publics cibles et leurs réactions probables à l'initiative. Préciser les aspects de l'initiative qui seront bien acceptés, ceux qui seront critiqués et par qui.

5. ÉLÉMENTS CLÉS DE COMMUNICATION

Indiquer les activités de communication qui seront entreprises. Résumer les principaux rôles (p. ex., ceux du ministre, d'autres ministres ou députés fédéraux, de ministres provinciaux, de partenaires du secteur privé, du personnel du Ministère). Énumérer les activités de mise en place, les principales séances de breffage et les moyens de communication utilisés pour atteindre les objectifs et livrer les messages. Fournir un plan de diffusion pour les produits de communication.

6. QUESTIONS RÉGIONALES ET PROVINCIALES

Souligner toutes les questions touchant l'initiative qui pourraient heurter certaines susceptibilités au niveau régional ou provincial et indiquer la façon dont elles seront traitées.

7. BUDGET

Indiquer le budget prévu pour mettre en œuvre le plan de communication ainsi que la source de financement.